

vom Konzept her und personell in enger Zusammenarbeit mit der Gemeindeberatung in Frankfurt durchgeführt wurden, scheint in absehbarer Zeit eine weitere Ausbildung in der Schweiz nicht mehr möglich. Wegen der geringen Institutionalisierung gibt es keine Trägerschaft. Andererseits sind für die Anerkennung die Anforderungen des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung so hoch, daß sie ohne jede finanzielle Unterstützung nicht mehr zu erfüllen sind. Eine weniger anforderungsreiche Weiterbildung zur Gemeindeberatung, die aber nur innerkirchlich anerkannt ist, findet wenig Interesse. So wird die Gemeindeberatung in der Schweiz als spezifisch kirchliche Beratungskultur langfristig wohl kaum überleben. Andererseits deuten viele Anzeichen darauf hin, daß die Nachfrage nach Beratung im kirchlichen Bereich eher zunehmen wird. An die Stelle der Gemeindeberater werden mit der Zeit Organisationsberater/innen und Supervisor/innen/Supervisorinnen treten, welche ihre Ausbildung an verschiedenen nichtkirchlichen Instituten absolviert haben. Der Beratungsmarkt Kirche präsentiert sich in der Schweiz als zunehmend dereguliert. Die katholischen Bistümer haben aus finanziellen Gründen nur geringe Möglichkeiten, steuern einzugreifen. Wenn sie genügend informiert sind, können sie den Kirchengemeinden und Pfarreien wenigstens Empfehlungen und Richtlinien anbieten.

**Bruno Ernsperger**

### **Supervision und Gemeindeberatung im Kontext von Gemeindeentwicklung**

Erfahrungen aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart

*Hinter dem hier beschriebenen Beratungskonzept steht das Kirchen- und Gemeindeverständnis des II. Vatikanischen Konzils, wie es auf der Gemeinsamen Synode und auf der Diözesansynode konkretisiert wurde.*

*red*

Die Kirche verspürt in der gegenwärtigen Übergangssituation einen erheblichen Problemdruck. Ohne ihn hätten Konzepte der

angewandten Human- und Sozialwissenschaften, wie sie Supervision und Gemeindeberatung darstellen, in der Institution Kirche wohl kaum die Akzeptanz erreicht, die sie gegenwärtig genießen.

Nach Brecht lernt der Mensch in der Regel nicht ohne Not. Das gilt auch für soziale Systeme und Institutionen. Also auch für die Kirche, ihre Mitarbeiter/innen und Gemeinden.

Was ich im nachstehenden Beitrag über einen Zeitraum von 20 Jahren berichten kann, zeigt einerseits die Lernfähigkeit der Kirche und andererseits die wichtige Rolle, die dabei Supervision und Gemeindeberatung spielen.

#### *1. Was bei uns geschieht*

In der Diözese Rottenburg-Stuttgart haben wir derzeit 35 Frauen und Männer als Supervisor/innen akkreditiert. Sie kommen aus unterschiedlichen Herkunftsberufen und haben ihre Ausbildung an einer anerkannten Einrichtung für die Ausbildung von Supervisoren gemacht.

Supervision bekommen bei uns alle pastoralen Berufe in Gruppen während der Berufseinführungsphase (II. Bildungsphase), auf Antrag einzelne Mitarbeiter/innen sowie Pastoral- oder Projektteams. Außerdem ist Supervision Bestandteil in fast allen langfristigen Lernprogrammen (Intervallkurse).

Für den Bereich Gemeindeberatung haben wir 27 für Gemeindeberatung bzw. Organisationsentwicklung ausgebildete Berater/innen. Sie werden von Gemeinden bzw. pastoralen/sozialen Einrichtungen primär angefragt, wenn es um die Begleitung geht von – gezielten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

- Konflikten
- strukturellen Veränderungen (z. B. Vakanzbegleitung) und
- Prozessen langfristiger Gemeindeerneuerung.

#### *2. Wie es zu den Beratungskonzepten kam*

Erste Supervisionen gab es für Mitarbeiter/innen im Bereich Jugendarbeit schon Ende der 60er Jahre. Der Durchbruch zu einem ausdrücklichen Lernangebot und zur diözesanen Organisation der Supervision kam bereits 1974. Eine Projektgruppe aus Vertretern der Diözesanleitung, der Ausbildungsverantwortlichen und der Supervisoren er-

arbeitete eine erste Rahmenvereinbarung. Eine Arbeitsgemeinschaft „Pastorale Supervision“ wurde gebildet, die zur Plattform für den Erfahrungsaustausch für die konzeptionelle Orientierung und für die Fortbildung wurde. Als Frucht der Auseinandersetzung mit der Trägerinstitution wurde 1992/93 ein „Orientierungsrahmen für die Pastorale Supervision“ erarbeitet, in dem die Gruppe der Supervisoren ihr eigenes Selbstverständnis und ihre Beziehung zur Institution deutlich zum Ausdruck gebracht hat. Der Orientierungsrahmen wurde aufgrund der veränderten Feldbedingungen 1996/97 fortgeschrieben.

Der Supervisionsbedarf hat sich im Verlauf dieser Zeit stark verändert. Immer mehr ging es um gemeindliche Entwicklungsprozesse, die den Rahmen von Supervision weit überstiegen. Bereits 1982 wurde eine AG aus Gemeindepfarrern und an Gemeindeentwicklung interessierten Supervisoren gebildet. Über zehn Jahre hinweg wurden Entwicklungssituationen studiert, Pilotprojekte initiiert und ausgewertet. Daraus entstand der Impuls zur Institutionalisierung von Gemeindeberatung. In Verbindung mit den 1992 erlassenen Pastoralen Perspektiven kam es dann dazu. Eine AG Gemeindeberatung wurde gebildet und Regelungen erlassen. Die starke Nachfrage hat uns schließlich veranlaßt, einen eigenen Ausbildungsgang für Gemeindeberater zu entwickeln.

### *3. Welches Kirchen- und Gemeindeverständnis leitet uns*

Der Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils wurde bereits 1972 in einer auf gemeinsame Verantwortung von Gemeinde und Pastoral ausgerichteten Kirchengemeindeordnung konkret gemacht. Wir sind immer noch dabei, diesen rechtlichen Rahmen mit Leben zu füllen. So verwundert es nicht, daß wir über die Diözesansynode (1985) zu einer konkreten Perspektive für Gemeindeentwicklung (Pastorale Perspektiven 1992) kamen. Sie lautet: „Die Gemeinde als ganze mit all ihren Charismen und Diensten, auch dem des Amtes, ist Trägerin der Seelsorge“<sup>1</sup>. Diese Perspektive weist den Weg zu einer grundlegenden Veränderung im Selbstverständnis von Gemeinde und Seelsorge.

<sup>1</sup> Pastorale Perspektiven der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Materialdienst 34, April 1992, S. 15.

Gemeinde ist danach nicht Selbstzweck oder Versorgungsanstalt. Sie dient vielmehr dem Subjektwerden der einzelnen, indem sie versucht, im Geist des Evangeliums Leben ermöglichende Rahmenbedingungen zu gestalten. Dazu bedarf es einer subjektfördernden Gemeindeentwicklung, die Maß nimmt an einer Reich-Gottes-Kultur. Seelsorge ist in diesem Verständnis weitgehend ein gegenseitiges Geschehen unter Gemeindemitgliedern, das gestützt und ergäuzt wird durch die Fachkompetenz der hauptberuflichen Dienste.

In der Orientierung an einem solchen Grundverständnis sind wir zu Entwicklungsoptionen gekommen, die als erkenntnis- und handlungsleitendes Interesse in Kontrakten transparent gemacht werden können. Solche Optionen haben sich für die Entwicklungsarbeit und alle daran beteiligten Personen als hilfreich erwiesen. Hier einige Beispiele dafür:

- Annahme und Anerkennung der von den Subjekten bisher gefundenen Lösungen/Praxis.
- Subjektwerdung der Gemeinde bedarf einer gemeinsamen Vision.
- Von der Gemeinde und ihrem Sendungsauftrag her denken (und nicht vom Amt her).
- Kreativ mit den vorhandenen Ressourcen umgehen.
- Weitgehende Dezentralisierung der Verantwortung und Vernetzung der Verantwortlichen.
- Strukturbildung für die Dezentralisierung der Verantwortung und Förderung der Fähigkeit zur Selbstorganisation.
- Subsidiärer Dienst der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen am Subjektwerden von Personen und Gemeinden.

### *4. Notwendigkeit von subjektfördernden Lernformen*

In einer Übergangssituation, in der in hohem Maße konkurrierende Kirchenbilder und gegensätzliche Erwartungen an Gemeinde und pastorale Mitarbeiter/innen gerichtet werden, bedarf es gezielter subjektfördernder Lernformen, und dazu zähle ich besonders Supervision und Gemeindeberatung.

Dabei ist es fast „normal“, daß Personen und Gemeinden – ohne Intervention von außen – in Zeiten der Verunsicherung nach Sicherheit suchen und zur Absicherung gegen Veränderung tendieren. Krisen und strukturelle

Veränderungen, wie z. B. eine längere Vakanzzeit, bedeuten oft fruchtbare Ansätze für eine Entwicklung in Richtung von Subjektwerden von Gemeinden.

Ein Beratungsbedarf von besonderer Art ist die Begleitung der gravierenden Rollenveränderung bei den hauptberuflichen Diensten. Es ist oft ein schwieriger Prozeß, sich vom pastoralen „Machen“ auf ein pastorales „Ermöglichen“ umzustellen. Kursformen taugen dafür nur bedingt. Hier muß praxisbezogen, individuell und langfristig gelernt werden.

Wenn es um subjektförderndes Lernen geht, sind Supervision und Gemeindeberatung zwar wichtige, aber keineswegs die einzigen Formen, mit denen wir den Entwicklungsweg von Personen und Gemeinden stützen. Unser Konzept für eine differenzierte Förderung der Gemeindeentwicklung gibt einen Überblick dazu.

### 5. Wichtige Erfahrungen auf diesem Weg

Unsere über viele Jahre reflektierte Praxis der Supervision und Gemeindeberatung hat wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse ermöglicht, die sich auch in Kurs- und Konzeptkorrekturen niedergeschlagen haben. Hier einige Beispiele:

– Während wir früher weitgehend auf das Lernen einzelner Mitarbeiter/innen ausgerichtet waren, wenden wir uns zunehmend dem Lernen des sozialen Organismus Gemeinde zu. Wir verstehen Gemeinde zunehmend als lernende Organisation und gehen entsprechend mit ihr um. Das Lernen einzelner führt oft erst zu einer wirksamen Veränderung, wenn sich das „System“, in dem sie leben und arbeiten, mitverändert.

– Aufgrund dieser Erkenntnisse orientieren wir unsere Arbeit zunehmend am systemischen Ansatz, wie er aus der Familientherapie oder der Organisationsentwicklung bekannt ist. Dabei stellen wir immer mehr eine hohe Kompatibilität dieses Ansatzes mit der Wertorientierung am Evangelium fest.

– Wir beobachten seit langem eine zunehmende Komplexität im pastoralen Feld. Mit einer Lern- und Arbeitsform ist dem nicht mehr gerecht zu werden. Mit einer größeren Variabilität in der Beratungspraxis und mit der Kombination verschiedener Lernformen versuchen wir, dem gerecht zu werden. So gibt es mehr und mehr Kombinationen von

Team- und Einzelsupervision, von Supervision und Gemeindeberatung und von Supervision und gezielten Trainings.

– Beantragte Einzelsupervisionen, in denen es erkennbar um Kooperation geht, versuchen wir in der Regel auf das kooperierende System auszuweiten.

### 6. Beratung im Kontext kirchlicher Institution

Beratungsarbeit im Kontext der kirchlichen Institution ist ein schwieriger Balanceakt. Die Gefahr, zum verlängerten Arm der Leitung gemacht zu werden, ist ebenso groß wie das Triften im luftleeren Raum.

Um in eine gesunde Balance zu kommen, bedarf es einer transparenten Kultur der Kooperation zwischen Beratung und Leitung, um die von beiden Seiten hart aber fair gerungen werden muß.

Die wichtigsten Elemente unserer Kultur sind:

- Die Beratung ist nicht bei der Leitung, also im Personal- oder Seelsorgereferat angesiedelt, sondern beim Institut für Fort- und Weiterbildung. Damit ist der für die Beratung notwendige Freiraum gewährleistet.
- Die Schweigepflicht, die mit Beratungsprozessen verbunden ist, kann dadurch gewährleistet werden. An die Leitung geht im Einzelfall nur, was durch die betroffenen Mitarbeiter/Gremien selbst weitergegeben wird.
- Zwischen Supervisoren/Gemeindeberatern und der Leitung auf Diözesanebene finden regelmäßige Konsultationen statt, durch die die Verantwortlichen ohne Verletzung der Schweigepflicht erfahren, was für ihr Leitungshandeln wichtig ist.
- Darüber hinaus haben sich die Arbeitsgemeinschaften für Supervision und Gemeindeberatung dafür entschieden, auch bewußt positiv auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Dienste und die Gemeindeentwicklung Einfluß zu nehmen und dafür geeignete Formen zu finden, die das Beratungsethos nicht verletzen.

Die bisherigen Ausführungen sind allenfalls so etwas wie eine Momentaufnahme, da sich nach unserem Selbstverständnis Supervision und Gemeindeberatung selbst als lernende Systeme verstehen, die einer ständigen Veränderung unterworfen sind.